

Práticas de Gestão Financeira em Pequenas Empresas: Uma Caracterização Quanto ao Nível de Profissionalização

Fernanda Cristina da Silva (UFV) - nandacristina2004@yahoo.com.br

Ivy Silva Costa (UFV) - ivysilvacosta@yahoo.com.br

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lim (UFV) - afonsoli@ufv.br

Suely de Fátima Ramos Silveira (UFV) - sramos@ufv.br

Bruno Tavares (UFV) - btavares@ufv.br

Resumo:

Este estudo objetivou caracterizar as pequenas empresas de acordo com o nível de profissionalização em gestão financeira. Para tanto, delineou-se, por meio de uma abordagem quantitativa, um levantamento de dados primários em 38 (trinta e oito) pequenas empresas. Para a análise foram utilizadas técnicas de estatística multivariada, essencialmente, análise fatorial e análise de clusters. Os resultados apontaram para a formação de três grupos de empresas que, de acordo com o desempenho nas práticas adotadas (evidenciado pelos escores fatoriais), foram denominados de: Gestão Financeira Incipiente; Gestão Financeira Moderada; e Gestão Financeira Profissional. De forma geral, conclui-se que as empresas estudadas, nos três grupos, ainda carecem de maior profissionalização, uma vez que, na maioria das vezes, as práticas adotadas, mesmo nas empresas classificadas como profissionais, não são sistematizadas e operacionalizadas da maneira mais desejável. Observou-se que as empresas que tiveram melhor desempenho nas práticas financeiras, também apresentaram melhores faturamento, retiradas e rendas individual e familiar. Diante do exposto, espera-se que a metodologia apresentada neste trabalho, bem como a forma de operacionalização das variáveis e os próprios resultados, possam contribuir para os estudos sobre gestão financeira em pequenas empresas e, ainda, orientar planos de ação de entidades que apóiam as pequenas empresas.

Palavras-chave: Pequenas Empresas. Profissionalização. Gestão Financeira

Área temática: Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas

Práticas de Gestão Financeira em Pequenas Empresas: Uma Caracterização Quanto ao Nível de Profissionalização

Resumo

Este estudo objetivou caracterizar as pequenas empresas de acordo com o nível de profissionalização em gestão financeira. Para tanto, delineou-se, por meio de uma abordagem quantitativa, um levantamento de dados primários em 38 (trinta e oito) pequenas empresas. Para a análise foram utilizadas técnicas de estatística multivariada, essencialmente, análise fatorial e análise de *clusters*. Os resultados apontaram para a formação de três grupos de empresas que, de acordo com o desempenho nas práticas adotadas (evidenciado pelos escores fatoriais), foram denominados de: Gestão Financeira Incipiente; Gestão Financeira Moderada; e Gestão Financeira Profissional. De forma geral, conclui-se que as empresas estudadas, nos três grupos, ainda carecem de maior profissionalização, uma vez que, na maioria das vezes, as práticas adotadas, mesmo nas empresas classificadas como profissionais, não são sistematizadas e operacionalizadas da maneira mais desejável. Observou-se que as empresas que tiveram melhor desempenho nas práticas financeiras, também apresentaram melhores faturamento, retiradas e rendas individual e familiar. Diante do exposto, espera-se que a metodologia apresentada neste trabalho, bem como a forma de operacionalização das variáveis e os próprios resultados, possam contribuir para os estudos sobre gestão financeira em pequenas empresas e, ainda, orientar planos de ação de entidades que apóiam as pequenas empresas.

Palavras-Chaves: Pequenas Empresas. Profissionalização. Gestão Financeira

Área Temática: Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas, as quais podem ser entendidas como as microempresas e as empresas de pequeno porte, possuem peculiaridades de gestão, de competitividade e de inserção no mercado que as distinguem dos demais estratos empresariais. Como não há uma definição universal para as pequenas empresas, nem um consenso entre os autores, a criação de mecanismos que as ajudem a gerenciar os negócios se torna cada vez mais um desafio.

Segundo Cancellier (1998), pequenas empresas freqüentemente correspondem a empreendimentos familiares em que o principal dirigente ou administrador é o proprietário. O processo decisório e a formulação de estratégias são realizados pelo empreendedor e este detém todo o poder da organização.

De acordo com o IBGE (2003), as pequenas empresas podem ser uma alternativa de ocupação para as pessoas que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e uma opção de emprego formal ou informal para a força de trabalho excedente que, geralmente, não consegue emprego nas grandes empresas devido a pouca qualificação. Além disso, pode-se afirmar que as pequenas empresas possuem um papel importante no processo de desenvolvimento local e na geração de emprego e renda, podendo acelerar o crescimento no curto prazo, combater a pobreza e proporcionar melhor distribuição de renda. Ademais, as pequenas empresas também propiciam atividades de inovação, o que auxilia no desenvolvimento do talento empreendedor.

A importância das pequenas empresas para o Brasil pode ser constatada a partir dos dados divulgados no ano de 2008 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), os quais mostram que, em 2006, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por aproximadamente 51% dos empregos formais urbanos do país e por 43% dos postos de trabalho formal urbano, criados entre 2002-2006. A participação de micro e pequenas empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros correspondia a 98% do total, entre 2002 e 2006, e empregavam, em 2006, mais de 13,2 milhões de trabalhadores urbanos formais, o que representam um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país. Do ponto de vista setorial, as micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006.

Porém, apesar da importância das pequenas empresas para a economia do país, sabe-se que seu potencial nem sempre é totalmente utilizado, pois fatores ambientais como excesso de impostos, escassez de financiamento, falta de políticas públicas adequadas e pequeno poder de negociação em transações comerciais as colocam em desvantagens em relação às grandes empresas. Como os elementos externos são incontornáveis, para que as pequenas empresas se desenvolvam no longo prazo, a atenção deve voltar-se para os aspectos internos, tais como escassez de recursos, ineficiência gerencial e adoção incompleta de técnicas administrativas, os quais são passíveis de alteração por parte do empresário.

Nesse cenário, Dornelas (1999) destaca a importância da gestão financeira para as pequenas empresas e argumenta que a capacidade de administrar financeiramente uma empresa em um ambiente de incertezas é o que determina o seu sucesso. Para o autor, o que permite a tomada de decisões acertadas é o acompanhamento sistemático das finanças por meio de instrumentos que permitam estabelecer e cumprir metas e redefini-las se necessário.

Neste contexto, o presente estudo busca caracterizar as pequenas empresas de acordo com o nível de profissionalização em gestão financeira, entendendo que em sentido prático, quanto mais as pequenas empresas adotarem técnicas sistemáticas de gestão, maior serão suas chances de sucesso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Características das Pequenas Empresas

Segundo Leone (1991) as principais características das pequenas empresas são reflexos de uma gestão informal, da baixa qualificação de mão-de-obra, da escassez de recursos e de técnicas administrativas, e ainda, da falta de capital de giro e de canais de distribuição.

Um estudo realizado pelo IBGE (2003) sobre “Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil” destaca que as principais características das pequenas empresas são: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não havendo separação entre a pessoa física e a pessoa jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiqu qualificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com empresas de grande porte.

De acordo com Migliato *et al.* (2004), o conjunto de características gerais quando analisadas em empresas de mesma natureza revela algumas especificidades, que, se classificadas, permitem a compreensão de todo o processo gerencial e podem auxiliar na

adequação de técnicas e ferramentas utilizadas nas grandes empresas para as de pequeno porte.

Leone (1999) apresenta uma classificação para as especificidades das pequenas empresas que se desenvolve sob três aspectos: *organizacionais*, relacionadas à estrutura e organização da empresa; *decisionais*, relacionadas ao processo decisório; e *individuais*, relacionadas ao comportamento do proprietário diante das suas funções.

Com o propósito de complementar a classificação apresentada por Leone (1999), Migliato *et al.* (2004) apresentam um modelo de concepção organizacional considerando as especificidades das pequenas empresas de acordo com o ambiente no qual estão inseridas e os componentes organizacionais que possuem, permitindo visualizar suas propriedades de inter-relação e interdependência. Estas especificidades são: *ambientais*, relacionadas às forças do macroambiente, mostrando como essas interferem no processo gerencial, e às forças do microambiente, refletindo a estrutura de mercado na qual a empresa e seus concorrentes estão inseridos e as estruturas nas quais atuam seus fornecedores e compradores; *estruturais*, que se referem à maneira pela qual as atividades na pequena empresa são divididas, organizadas e coordenadas; *estratégicas*, que indicam como se dá o processo de elaboração de estratégias; *tecnológicas*, que se referem à maneira como as pequenas empresas adquirem, produzem e utilizam tecnologia em seus processos; *decisionais*, que identificam problemas e oportunidades para a tomada de decisão; e *comportamentais*, que indicam se os pequenos empresários, de acordo com a execução de suas atividades, tendem a ser empreendedores ou operadores de negócios.

2.2 Empreendedorismo

Conforme Dornelas (2008, p. 22), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Para Girard *et al.* (2001), empreendedorismo é a ação de ser empreendedor, de criar e perseguir oportunidades para satisfazer necessidades e desejos através da inovação de novos negócios de interesse social que permitam a obtenção de lucro como resultados dos esforços. O empreendedor precisa identificar as oportunidades, capitalizá-la, obter recursos necessários, controlar todas as atividades e criar a melhor estrutura. Além disso, precisa ter senso crítico em relação as atividades que desenvolve e saber identificar as principais falhas que afetam a organização.

Girard *et al.* (2001) salienta que o sucesso de um empreendimento está no nível estratégico, uma vez que este promove a integração de todas as informações, interesses e valores da organização, permitindo que o empreendedor alcance o futuro por ele idealizado através de seus planos e metas.

Embora a abertura de um empreendimento traga inúmeras vantagens, as desvantagens associadas ao custo do negócio também são frequentes. O empreendedor precisa ter predisposição para enfrentar longas horas de trabalho e, principalmente, aprender a lidar com o desgaste emocional, ocasionado pelas constantes situações de riscos que afronta a empresa (LONGENECKER *et al.* 1997).

As principais características dos empreendedores apontadas por Longenecker *et al.* (1997) são: *necessidade de realização*, pois os empreendedores tentam manter um nível de excelência e se sentem responsáveis por todas as tarefas da organização; *disposição para assumir riscos*, uma vez que empreendedores preferem situações arriscadas, onde eles podem exercer maior controle sobre os resultados; *autoconfiança*, já que os empreendedores são indivíduos independentes, capazes de enxergar as dificuldades de abrir um negócio e acreditam no seu potencial para superar todos os problemas; e *necessidade de buscar refúgio*, pois muitas pessoas vêem a abertura de um negócio como uma forma de fugir de algum fator

ambiental, seja em detrimento das restrições políticas, religiosas ou econômicas ou simplesmente pelo fato de se libertar da burocracia das grandes corporações.

Longenecker *et al.* (1997) cita uma importante distinção entre os empreendedores artesãos e os empreendedores oportunistas. O empreendedor artesão tem sua formação limitada a conhecimentos técnicos e dispõe de capacidade gerencial. São paternalistas, relutam em delegar autoridades, usam de uma ou duas fontes de capital para abrir o negócio, definem as estratégias de marketing em termos do preço tradicional, da qualidade e da reputação da empresa, e os esforços de vendas são geralmente pessoais, sendo suas ações orientadas, na maioria das vezes, para o curto prazo. Já o empreendedor oportunista é aquele que possui formação voltada para assuntos não técnicos, como economia, leis ou línguas. Eles evitam o paternalismo, delegam a autoridade necessária para o crescimento e empregam estratégias variadas de marketing e de vendas. Os recursos são originados de mais de duas fontes e há planejamento de longo prazo.

Diante da falta de uma gerência eficiente, Longenecker *et al.* (1997) ainda chama a atenção para a distinção entre as empresas administradas pelos seus fundadores e aquelas administradas por gerentes profissionais em termos de orientação para a atuação no mercado. Os fundadores tendem a ser mais inovadores e dispostos a assumir riscos, enquanto os gerentes profissionais estão mais preocupados com as necessidades organizacionais e sua sobrevivência. No entanto, não se pode generalizar esse fato, pois existem empreendedores que são profissionais em sua abordagem de gerenciamento e alguns gerentes corporativos que adotam uma postura mais empreendedora, uma vez que são também inovadores e estão dispostos a assumirem maiores riscos.

Para que um empreendimento obtenha sucesso é importante que se desenvolva um plano de negócios concomitante a uma pesquisa de mercado, a fim de identificar necessidades e desejos ainda não atendidos, o que representa a criação de um produto inovador. As oportunidades de inovação podem ser justificadas, principalmente, pela obsolescência dos produtos e serviços ao longo de seus ciclos de vida e pela insatisfação dos consumidores, que cada vez mais buscam a otimização do tempo e da qualidade ao avaliarem os produtos e serviços oferecidos no mercado. (GIRARDI *et al.* 2001).

Dornelas (2008) menciona que para muitos empreendedores a parte financeira é a mais difícil de um plano de negócios, uma vez que deve refletir em número tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análise de rentabilidade do negócio, etc.

2.3 Administração de Pequenas Empresas

Segundo Longenecker *et al.* (1997), as pequenas empresas são extremamente vulneráveis à ineficiência gerencial, sendo, na maioria das vezes, marginais ou não lucrativas e frequentemente travam uma luta constante pela sobrevivência. Estes fatores podem ser justificados pela falta de recursos financeiros e humanos e pela indisponibilidade de *staff* especializado adequado para auxiliar em importantes questões como pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Estes autores descrevem a natureza do trabalho gerencial e examinam as funções gerenciais a partir das atividades de planejamento, liderança, organização e controle, conforme abordados abaixo:

- *Planejamento*: nas pequenas empresas o responsável por elaborar o planejamento futuro é o proprietário, mas esta função pode e deve ser delegada até certo ponto, pois todos os membros da organização precisam planejar suas atividades, mesmo que em menor complexidade. Além disso, as idéias dos funcionários, em cada área, são

bastante úteis para a solução de alguns problemas da empresa e contribuem para a elaboração do planejamento da organização como um todo.

- **Liderança:** uma pequena empresa precisa criar uma atmosfera de cooperação e de trabalho em equipe entre todos os seus colaboradores. Na maioria das vezes, estes possuem um bom relacionamento com o gerente-proprietário e desenvolvem fortes sentimentos de lealdade pessoal ao empregador. Ao criar um ambiente que inspire o entusiasmo, o líder de uma pequena empresa consegue obter o melhor de seu pessoal e estabelecer uma relação de confiança com os empregados prospectivos.
- **Organização:** caracterizada pela praticidade dos arranjos organizacionais e por uma estrutura não-planejada. A maioria das pequenas empresas utiliza a forma de organização de linha. Porém, como costumam crescer rapidamente e muitas vezes sem nenhum preparo para isso, frequentemente, as pequenas empresas exigem a assessoria de especialistas, criando uma nova forma de organização – de linha e de staff. Ressalta-se que ainda existem os grupos informais, aqueles com algo em comum, tal como o trabalho, os *hobbies*, as caronas, etc.
- **Controle:** envolve a avaliação dos resultados operacionais conforme planejado, seguida de ações corretivas quando os resultados não são os esperados. A extensão do controle ideal é o número de subordinados que podem ser eficazmente supervisionados por um gerente, podendo ser ampliado na medida em que a empresa for crescendo.

Lodi (1996) citado por Uller (2002) argumenta que a profissionalização de uma pequena empresa, se dá em três aspectos: sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; em adotar práticas administrativas mais racionais; e em recorrer a consultoria e assessorias externas. Uller (2002), baseando-se em Leach (1993), também salienta que a contratação de pessoas capacitadas para a profissionalização das empresas se torna necessário sempre que a empresa familiar transcender as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou processo, sendo necessário substituir o gerenciamento intuitivo e informal, pelo gerenciamento profissional. O quadro a seguir apresenta uma síntese sobre a diferença entre uma gestão profissionalizada e uma gestão não profissionalizada.

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família ou grupo gestor.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Quadro 1: Gestão profissionalizada X gestão não profissionalizada (Fonte: adaptado de Uller, 2002)

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação do Estudo e Coleta de Dados

O presente estudo pode ser classificado como descritivo, pois buscou identificar características de determinada população e estabelecer relações entre as variáveis. O estudo assume uma forma de estruturação quantitativa, porém não se exclui o uso de elementos qualitativos. (GIL, 2002).

As unidades de análise foram 38 (trinta e oito) salões de beleza, associados à Associação Comercial e Industrial de Ponte Nova – ACIP e relacionados ao Programa Capacitar do SEBRAE da cidade de Ponte Nova, Minas Gerais. Os sujeitos sociais foram os empreendedores proprietários dos estabelecimentos analisados, sendo que, no caso de haver mais de um proprietário, optou-se pelo sócio que tomava decisão no âmbito da gestão.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas. A resposta de cada questão foi ponderada em escala do tipo Likert de cinco pontos, graduando-se a ocorrência dos elementos desde procedimentos informais até os mais sistematizados. As respostas foram enquadradas em escala de valores de 0 a 4 e, em alguns casos, as perguntas contemplavam a opção “não se aplica”. A escala utilizada é crescente, ou seja, quanto maior o número, melhor o nível de profissionalização das empresas.

3.2 Tratamento dos Dados e Técnicas de Análise

Este estudo abordou práticas relacionadas à gestão financeira, a qual foi operacionalizada pela formulação de 12 (doze) questões. A pesquisa não se restringiu à verificação da utilização de instrumentos ou técnicas específicas de gestão, mas buscou perceber quais práticas gerenciais as pequenas empresas utilizam e se as mesmas são adequadamente estruturadas para obter desempenho eficiente.

Nesse sentido, este estudo considerou aspectos relativos à existência das seguintes práticas financeiras: “separação entre as contas do proprietário e as da empresa”; “planejamento de retiradas”; “política de compras”; “recursos para saldar dívidas a curto prazo”; “utilização formal do fluxo de caixa”; “existência de registros financeiros formais”; “linhas de financiamento utilizadas”; “conhecimento e utilização de linhas de financiamento específicas para pequenas empresas”; “conhecimento dos custos”; “conhecimento da necessidade de capital de giro”; “formulação de preços”; “cálculo de juros”.

Ainda, a fim de caracterizar as empresas, este estudo também considerou variáveis demográficas e de perfil profissional. As demográficas foram: sexo; estado civil; número de sócios, empregados e pessoas na família; tipo de instalação (alugada ou própria); faturamento; idade; instrução; valor das retiradas; e rendas individual e familiar. Já as variáveis relacionadas ao perfil profissional foram: tipo de empreendedor (artesão, aquele que aproveitou as habilidades inatas e experiências anteriores; ou auto-emprego, aquele que vislumbrou uma oportunidade de emprego); sistema de relações que influenciaram na abertura do negócio; tipos de estrutura e serviços oferecidos; grau de dependência dos empregados em relação ao proprietário; e visão do negócio.

Para análise dos dados utilizou-se de duas técnicas de estatística multivariada, a saber: análise fatorial e análise de *clusters* (ou agrupamentos). A análise fatorial foi feita com o objetivo de reduzir o número de variáveis com maior poder de explicação e obter fatores de maior relevância no conjunto das empresas para, posteriormente, gerar grupos com características homogêneas entre si e diferentes entre os grupos, por meio da análise de *clusters*. Ressalta-se que para a realização das análises utilizou-se da versão 15.0 do *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), licenciado.

3.2.1 Análise Fatorial

A utilização da técnica de análise fatorial teve como objetivo aumentar a confiabilidade e a validade das informações coletadas com base na literatura sobre gestão financeira em pequenas empresas e gerar fatores para a formação de grupos. O método utilizado foi o dos componentes principais para extração dos fatores, o qual considera a variância total nos dados, e a técnica varimax para a obtenção da matriz rotacionada.

A análise fatorial, segundo Hair Jr. *et al.* (2005, p.388), busca “sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores”, ou seja, a análise fatorial utiliza de procedimentos para reduzir a quantidade de dados.

Malhotra (2006, p.550) menciona que as variáveis devem ser correlacionadas para que a análise fatorial seja apropriada. Uma forma de testar a conveniência do modelo fatorial é através da medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). “Esse índice compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial”. Altos valores da estatística KMO indicam que a análise fatorial pode ser apropriada. Normalmente, um valor superior a 0,5 é desejável.

Primeiramente, realizou-se o cálculo das correlações por meio da abordagem da análise fatorial Q (entre casos), agrupando-se em alguns fatores específicos os diferentes casos, que na pesquisa são apresentados pelos aspectos relativos à existência de técnicas básicas de gestão financeira. Esta etapa foi feita com o objetivo de agrupar práticas gerenciais que pertençam a grupos específicos.

Em seguida, extraíram-se fatores da matriz de correlação objetivando encontrar um conjunto de fatores que formassem uma combinação linear das variáveis na matriz de correlação. Nesse sentido, se as variáveis são altamente correlacionadas entre si, elas serão combinadas para gerar um fator e assim sucessivamente com as demais variáveis da matriz.

Para auxiliar a interpretação dos fatores extraídos, tornou-se necessária a rotação dos componentes principais como alternativa para identificar os fatores que possuam variáveis com alta correlação e outros com variáveis de baixa correlação.

Após a utilização do método de rotação varimax, o qual, segundo Malhotra (2006, p.555), “minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando, assim, a interpretabilidade dos fatores”, foram estimados os escores fatoriais associados a cada conjunto de observações que, posteriormente, foram considerados para a análise de agrupamentos.

3.2.2 Análise Estatística de Cluster

De acordo com Malhotra (2006, p.571) “a análise de *clusters* examina relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis”. Neste estudo, realizou-se a análise estatística de *cluster* a partir da seleção das variáveis através da análise fatorial, procedendo-se à formação de grupos de empresas com características semelhantes de gestão financeira para que, posteriormente, pudessem ser examinados comparativamente.

Segundo Mingote (2005), a análise de *cluster* tem como objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si, com respeito às variáveis que neles foram medidas, e os elementos em grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características.

Para a formação dos *clusters* foi utilizado o método hierárquico que consiste em procedimentos de agrupamentos envolvendo uma combinação (ou divisão) dos objetos. O agrupamento das variáveis foi realizado pelo método da mínima variância (*wards*), e a separação dos grupos pela maximização da variância entre eles, sendo utilizado a distância

euclidiana ao quadrado, que é a soma dos quadrados da diferença entre as variáveis. (HAIR JR. *et al.* 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 Seleção e Caracterização dos Fatores pela Análise Fatorial

As variáveis estudadas foram delineadas a partir da literatura de gestão financeira em pequenas empresas e, em seguida, definidas por meio da análise fatorial, a qual estabeleceu o agrupamento das variáveis e gerou constructos para posterior identificação dos grupos pela análise de *cluster*.

Ressalta-se que os dados da pesquisa apresentaram uma medida de adequação da amostra bastante significativa, comprovado pelo teste de KMO - Kaiser-Meyer-Olkin - equivalente a 0,709, o que indicou que a análise fatorial era apropriada. Foi utilizado o método dos componentes principais para extração dos fatores e a técnica Varimax para a obtenção da matriz rotacionada.

Por meio da análise fatorial obteve-se a extração de 4 fatores com os *eigenvalues* ou raiz característica maiores do que 1, os quais somam cerca de 72,67% da variância total dos dados, conforme se verifica na tabela 1.

Tabela 1 - *Eigenvalues* ou Raiz Característica

	Raiz Característica	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
1	4,571	38,095	38,095
2	1,860	15,500	53,594
3	1,279	10,659	64,253
4	1,010	8,421	72,674

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir são apresentadas algumas observações sobre os 4 constructos (Controle Financeiro, Planejamento Financeiro, Fonte de recursos e Despesas Financeiras e Operacionais) apontados pela análise fatorial. Destaca-se que todos foram denominados de acordo com as variáveis que apresentaram altos coeficientes na matriz de fatores rotacionados (tabela 2), o que permitiu a interpretação da composição dos fatores.

Tabela 2 – Matriz de Fatores Rotacionados

Variáveis	Fatores			
	1	2	3	4
Utilização de Fluxo de Caixa	0,875			
Controle das Vendas Mensais	0,840			
Separação de Contas	0,802			
Planejamento e Controle de Retiradas	0,681			
Prática da Formulação de Preço		0,896		
Necessidade de Capital de Giro		0,834		
Apuração dos Custos		0,728		
Financiamento de Capital de Giro			0,881	
Realização de Compras a Prazo			0,740	
Utilização de Créditos Específicos			-0,609	
Cálculo de Juros dos Empréstimos				0,757
Conhecimento dos Compromissos a Curto Prazo				-0,670

Fonte: Dados da pesquisa

- **Fator 1: Controle Financeiro**

Este fator é responsável por 38,095% (tabela 1) da variância explicada e é representado pelos seguintes aspectos: “utilização formal do fluxo de caixa para o planejamento financeiro de curto prazo”, que visou identificar se este constitui-se em um instrumento para planejamento e controle dos recursos financeiros; “uso de anotações ou controles financeiros formais que demonstrem o valor das vendas no mês”, o qual buscou identificar se as empresas realizam controles financeiros, desde um registro em um caderno até o uso de planilhas eletrônicas; “separação das contas do proprietário e da empresa (pessoa jurídica)”, que buscou verificar se as saídas são identificadas e registradas; e “planejamento e controle das retiradas mensais”, que objetivou constatar se há regularidade nas retiradas do empresário e se sua remuneração é planejada.

- **Fator 2: Planejamento Financeiro**

Este fator é responsável por 15,5% (tabela 1) da variância explicada é composto pelas seguintes variáveis: “prática de formulação de preço”, que buscou verificar como a empresa precifica seus serviços, se os custos são considerados e se os preços são fixados previamente, segundo algum padrão; “identificação da necessidade de capital de giro”, a fim de investigar se o empreendedor tem clara noção das necessidades de recursos de curto prazo para sua operação e se toma decisões adequadamente, segundo suas necessidades de recursos de curto prazo; e “conhecimento e apuração dos custos”, que visou verificar se o empreendedor consegue identificar os custos variáveis e fixos.

- **Fator 3: Fontes de Recursos**

Este fator corresponde a 10,66% (tabela 1) da variância explicada e é representado pelas seguintes variáveis: “financiamento das necessidades de capital de giro”, que visou identificar as fontes de recursos mais utilizadas pelas empresas, bem como a adequação das mesmas; “realização de compras a prazo”, a qual buscou saber se as empresas realizam suas compras à vista (beneficiando-se da obtenção de descontos) ou a prazo, com pagamento em 30, 60 ou 90 dias; e “utilização de créditos específicos para financiar as necessidades”, que objetivou verificar se as empresas conhecem, tem acesso e recorrem a linhas especiais para pequenas empresas.

- **Fator 4: Gastos Financeiros e Operacionais**

O fator 4 responde por 8,42% (tabela 1) da variância explicada e engloba as variáveis relacionadas ao “cálculo de juros dos empréstimos”, que visou identificar se o empreendedor possui conhecimentos sobre gastos financeiros; e ao “conhecimento sobre a disponibilidade de recursos para saldar os compromissos de curto prazo”, que buscou verificar se o empresário possui algum tipo de controle financeiro e se, de alguma forma, identifica as necessidades de recursos de curto prazo (gastos operacionais).

4.2 Análise de Cluster

A partir da extração dos fatores por meio da análise fatorial, obteve-se 3 (três) agrupamentos, classificados em “Gestão Financeira Incipiente”; “Gestão Financeira Moderada”; e “Gestão Financeira Profissional”. Esta classificação foi realizada com base nas médias encontradas para cada um dos quatro fatores extraídos da análise fatorial em cada *cluster* e, ainda, conforme dados demográficos e de perfil profissional, conforme mencionado na metodologia. A tabela 03 a seguir apresenta os *clusters* e os respectivos escores fatoriais que permitiram a sua formação.

Tabela 3 – Identificação dos *clusters*

<i>Clusters</i>	<i>Fatores</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Gestão Financeira Incipiente	Controle Financeiro	-0,187	0,790
	Planejamento Financeiro	-0,706	0,775
	Fontes de Recursos	0,510	0,459
	Gastos Financeiros e Operacionais	-0,203	0,928
Gestão Financeira Moderada	Controle Financeiro	0,213	1,216
	Planejamento Financeiro	0,185	0,786
	Fontes de Recursos	-1,127	0,541
	Gastos Financeiros e Operacionais	-0,087	0,770
Gestão Financeira Profissional	Controle Financeiro	0,019	1,090
	Planejamento Financeiro	1,105	0,484
	Fontes de Recursos	0,857	0,605
	Gastos Financeiros e Operacionais	0,550	1,400

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.1 Gestão Financeira Incipiente

Este *cluster* é formado por 12 (doze) empresas e recebeu essa denominação em virtude do baixo desempenho das empresas no que se refere às práticas de gestão financeira adotadas.

Em geral o controle financeiro dessas empresas foi considerado ruim, uma vez que as empresas, em sua maioria, embora registrem as entradas e saídas de caixa, não utilizam o mecanismo formal de fluxo de caixa para o planejamento de curto prazo, sendo os registros bastante imprecisos. As vendas são registradas informalmente com registros imprecisos e precários. Geralmente essas empresas não possuem clareza sobre o seu faturamento mensal, não distinguem claramente as contas da pessoa física (proprietário) da pessoa jurídica, e, embora algumas saídas de recursos sejam registradas, estas se dão também de maneira informal e imprecisa. Além disso, não há um controle e planejamento das retiradas feitas pelo proprietário.

Em relação ao planejamento financeiro constatou-se que as empresas possuem bastante limitações, uma vez que não sabem como precificar os seus serviços, já que os preços são estabelecidos e praticados aleatoriamente, os empresários não têm noção de suas necessidades de capital de giro, sendo seus controles de caixa, de contas a receber, de contas a pagar, e de estoques, elementares. Ademais, estas empresas não conhecem e nem apuram corretamente os custos dos produtos utilizados nos serviços prestados, nem os custos fixos.

Quanto às fontes de recursos utilizados, constatou-se que as empresas não utilizam alguma fonte de recursos (cartão de crédito, cheque especial, empréstimos junto a parentes, amigos ou agiotas) para financiar suas necessidades de capital de giro, o que as colocam em posição de vantagem em relação às demais empresas dos outros grupos, já que, geralmente as fontes apresentadas são consideradas inadequadas, pois as taxas de juros cobradas são elevadas. Embora essa seja a situação desejável, essas empresas também podem não utilizar de fontes de recursos por não terem acesso a elas ou até mesmo por desconhecer-las, o que justificaria a permanência dessas empresas neste *cluster*. Em geral, essas empresas realizam suas compras a prazo, com pagamentos em 30 dias, sendo esta uma prática comum nas pequenas empresas estudadas, visto que, geralmente, as mesmas trabalham com um valor baixo de compras. Essas empresas não recorrem ao crédito específico, seja pela falta de informação dos empresários, pelas exigências dos bancos para a concessão de crédito ou, ainda, pelos valores limites dos bancos não atenderem às necessidades da empresa.

Por fim, em relação aos gastos financeiros e operacionais, constatou-se que as empresas apenas buscam se informarem sobre os juros no mercado em geral sem se preocupar com uma fonte específica. Essas empresas, geralmente, têm previsão de seus compromissos a curto prazo e tem uma vaga noção de como fará para saldá-los.

Estas empresas, em sua maioria, são compostas por empreendedores casados (58,3%) e solteiros (33,3%), com idade média de 37 anos e 8,5 anos de estudo, possuindo de 2 a 6 pessoas na família. Geralmente são geridas por mulheres (83,3%). A renda média mensal individual é de R\$571,00 e a renda média mensal familiar é de R\$975,00. Estas empresas faturam em média R\$ 1.140,91 por mês, possuem 1 proprietário (91,7%) e de 0 a 3 empregados. O valor das retiradas mensais é equivalente a R\$523,33 em média. Estas empresas funcionam em imóveis alugados (58,3%) ou próprios (41,7%).

Em sua maioria, os empreendedores são considerados artesãos (66,7%), e estes tiveram influência familiar (66,7%) na abertura do negócio. Quanto à estrutura, pode-se afirmar que 40% das empresas continuam com a mesma estrutura e serviços e outras 40% mudaram somente a estrutura. Em relação à dependência dos empregados em relação ao proprietário, constatou-se que a maioria (75%) possui dependência total. Por fim, verificou-se que 25% dos empreendedores não têm visão para o negócio, 41,7% possuem apenas visão de curto prazo e 33,3% visão de curto e longo prazo.

4.2.2 Gestão Financeira Moderada

Este *cluster* é composto por 10 (dez) empresas e recebeu esta denominação em função do desempenho considerado regular nos fatores analisados, em comparação aos demais.

Constatou-se que o controle financeiro possui práticas mais sistemáticas do que as empresas pertencentes ao grupo de gestão incipiente, pois as empresas registram suas entradas e saídas de caixa, com algum grau de precisão, embora também não utilizem o mecanismo formal do fluxo de caixa. Em geral, estas empresas registram suas vendas informalmente e com algum grau de precisão, porém não há separação entre as contas da empresa e do proprietário. As retiradas do empresário são feitas com alguma regularidade e registradas informalmente e de forma imprecisa.

Em relação ao planejamento financeiro, observou-se que as empresas ainda carecem de maior profissionalização uma vez que ainda não há uma política de precificação previamente definida, sendo os preços estabelecidos e praticados, de acordo apenas com o mercado (observando a concorrência), não levando em consideração os custos, impostos e margens. Os empreendedores deste grupo possuem alguma noção de suas necessidades de capital de giro, porém seus controles de caixa, contas a receber, contas a pagar, estoques, são elementares e com pouca precisão. Assim como no grupo de empresas que possuem uma gestão financeira incipiente, as deste grupo não apuram corretamente os custos dos produtos utilizados nos serviços prestados, embora identifiquem os custos fixos (aluguel, água, energia, etc.) Essa situação era esperada, pois se as empresas definem os preços aleatoriamente, há indícios de que elas não têm conhecimento de todos os seus custos.

No que se refere à fonte de recursos, verificou-se que as empresas, às vezes, usam cartão de crédito, cheque especial, ou recorrem a empréstimos junto a parentes, amigos ou agiotas para financiar suas necessidades de capital de giro. Estas realizam suas compras a prazo, com pagamentos parcelados entre 30 e 60 dias, fato que pode ser justificado pela indisponibilidade de recursos imediatos, ou mesmo pela falta de descontos atraentes que os beneficiariam no pagamento à vista. Em geral estas empresas não recorrem ao crédito específico para financiar suas necessidades devido às exigências dos bancos (burocracia).

Por fim em relação ao fator gastos financeiros e operacionais, constatou-se que as empresas pertencentes a este *cluster* apenas buscam se informar sobre os juros de cada fonte de financiamento, sem que essa informação interfira nas suas decisões. Assim como ocorreu

com as empresas do grupo considerado incipiente em gestão financeira, as pertencentes a este *cluster* conseguem prever seus compromissos de curto prazo e sabem que poderão saldá-los em parte, situação considerada ruim pela falta de planejamento das entradas e saídas.

Em geral, as empresas deste *cluster* são geridas por mulheres (80,0%). A amostra é composta por 40% de empreendedores solteiros, 30% casados e outros 30% divorciados, com idade média de 41 anos e 9,5 anos de estudo, possuindo de 1 a 5 pessoas na família, sendo que grande parte possuem 4 pessoas. Em média, estas empresas possuem um faturamento de R\$ 1.541,68 por mês e os empreendedores possuem renda familiar de R\$ 988,75 e renda individual de R\$571,43. Em sua maioria, as empresas possuem apenas 1 proprietário (60%), que fazem retiradas mensais de R\$ R\$571,43, indicando que esta é a única fonte de recursos do empreendedor, pois este valor é o mesmo das retiradas mensais. Todas as empresas deste grupo funcionam em imóveis alugados e possuem, em sua maioria 0 ou apenas 1 empregado (80,0%).

Neste grupo, percebeu-se que os perfis dos empreendedores podem ser tanto de artesão (50%), quanto de auto-emprego (50%). A abertura do negócio em 50% das empresas não teve nenhuma influência, em 30% houve influência de colegas de profissão e em 20% influência familiar. Constatou-se que ao longo do tempo de funcionamento, 40% das empresas mudaram a estrutura e os serviços, 30% mudaram apenas os serviços, 20% apenas as estruturas e 10% continuam com as mesmas estruturas e serviços. Quanto à dependência, observou-se que 50% dos empregados possuem dependência parcial em relação ao proprietário e 40% dependência total. Os empreendedores deste *cluster*, em sua maioria, possuem visão do negócio, sendo esta de curto (40,0%) ou longo prazo (50,0%).

4.2.3 Gestão Financeira Profissional

Apenas 6 (seis) empresas foram consideradas profissionais em gestão financeira e devido ao melhor desempenho, em relação às demais, recebeu essa classificação.

Ao analisar as práticas de controle financeiro percebeu-se que as empresas deste grupo, assim como aquelas do grupo de gestão moderada, registram suas entradas e saídas de caixa com algum grau de precisão, as vendas são registradas informalmente e com pouca previsão, e, apesar de conter registros formais, não há separação entre as contas da empresa e do empresário. Já quanto ao planejamento e controle de retiradas observou-se que as mesmas são feitas com alguma regularidade, porém sem registros, e, embora as empresas de gestão moderada façam registros dessas retiradas, essas também se dão de maneira informal e imprecisa, não diferenciando muito do que ocorre nas empresas deste *cluster*.

Observou-se quanto o fator de planejamento financeiro que as empresas possuem práticas mais sistematizadas, uma vez que os preços são estabelecidos com base nos custos, impostos e margens. Estas empresas, geralmente, possuem uma maior noção de suas necessidades de capital de giro e, com certa precisão, conseguem fazer controles de caixa, contas a receber, contas a pagar e estoques, além de identificar claramente os custos fixos (aluguel, água, energia) e determinar os custos dos produtos utilizados nos serviços prestados.

Verificou-se quanto ao fator fonte de recursos que as empresas, na maioria das vezes, não utilizam nenhuma fonte para financiar suas necessidades de capital de giro, fato considerado desejável, pois as taxas de juros cobradas, normalmente, são elevadas. Em geral, essas empresas realizam suas compras com pagamento à vista, beneficiando-se da obtenção de descontos. Observou-se que estas empresas não recorrem a créditos específicos por não estarem estabelecidos formalmente, fato considerado comum no segmento estudado, ou mesmo por não terem a necessidade de adquiri-las.

No que se refere aos gastos financeiros e operacionais, verificou-se que as empresas deste grupo tiveram desempenho semelhante às pertencentes ao grupo das moderadas, ou seja, embora tenham conhecimento sobre os juros de cada fonte de financiamento, não o

consideraram na tomada de decisão. Estas empresas conseguem prever os compromissos de curto prazo e identificar como fazer para saldá-los, ainda que não de forma precisa.

Este grupo é composto, em sua maioria, por empreendedores casados (83,3%), com, em média, 39 anos e 10 anos de estudo, possuindo de 4 a 5 pessoas na família (83,3%). Geralmente essas empresas são gerenciadas por homens (66,7%) e possuem apenas 1 proprietário (66,7%). A renda média mensal individual é de R\$ 870,00 e a renda média mensal familiar é de R\$ 1410,00, sendo o faturamento médio equivalente a R\$ 1.700,00 e as retiradas R\$630,00, por mês. Ressalta-se que os empreendedores possuem outras fontes de recursos, pois o valor das retiradas é menor que o valor da renda individual. Todas as empresas deste grupo, assim como no grupo que possuem gestão moderada, funcionam em imóveis alugados, não possuindo, na maioria das vezes, nenhum empregado (66,7%)

Em geral, essas empresas são geridas por empreendedores considerados artesãos (83,3%), sendo que a abertura do negócio em 66,7% das empresas não teve nenhuma influência. A maioria das empresas (60%) mudou apenas os serviços ao longo do tempo de funcionamento. Observou-se que 66% dos empregados possuem dependência total em relação ao proprietário, e 33,33% dos empresários não possuem visão do negócio, 33,33% possui visão de curto prazo e outros 33,33% possuem visão de longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Conforme proposto no presente artigo, as pequenas empresas foram caracterizadas de acordo com o nível de profissionalização em gestão financeira. Para tanto, utilizou-se da técnica de análise fatorial, que teve como objetivo reduzir as variáveis a um número gerenciável e com maior poder de explicação em cada fator, e, posteriormente, da análise de *cluster*, que, com base nos fatores gerados pela análise fatorial, apontaram três grupos de empresas: Gestão Financeira Incipiente; Gestão Financeira Moderada; e Gestão Financeira Profissional. Nesse sentido, pode-se afirmar que os grupos foram validados, primeiramente, por meio da análise fatorial e, em seguida, pela análise de *clusters*.

De forma geral, conclui-se que as práticas de gestão financeira adotadas pelas pequenas empresas estudadas, nos três grupos, podem ser consideradas elementares e informais se comparado com as empresas de outro porte, pois mesmo aquelas pertencentes ao grupo de gestão profissional não apresentaram técnicas sistematizadas e operacionalizadas da maneira mais desejável. Em geral, as práticas administrativas são realizadas pelo proprietário, o qual, na maioria das vezes, é responsável por todas as tarefas. A literatura aponta que uma gestão profissional desejável é aquela que se desenvolve de forma planejada, onde os empreendedores possuem disposição para correr riscos, têm critérios claros de resultados esperados e agem de acordo com as oportunidades e ameaças do ambiente.

Não obstante, normalmente, os resultados indicaram que o desempenho das empresas consideradas profissionais, em comparação às de gestão moderada e incipiente, foi mais satisfatório, uma vez que as empresas apresentaram um maior grau de controle das atividades, um melhor planejamento das contas, identificam com maior clareza as fontes de recursos para saldar compromissos a curto prazo e financiar capital de giro, possuem mais conhecimento sobre os seus gastos financeiros e operacionais. Ressalta-se, contudo, que as empresas tiveram uma maior diferenciação entre os grupos de gestão financeira profissional e incipiente.

Constatou-se que, no geral, tanto as empresas consideradas incipientes quanto as moderadas são geridas por mulheres e as consideradas profissionais por homens. As idades, o estado civil e o grau de instrução dos empreendedores em todos os grupos não apresentaram diferenças significativas. Já no que se refere às rendas individual e familiar, ao faturamento e às retiradas, por mês, verificou-se que nas empresas com melhor desempenho os valores foram maiores do que nas empresas com pior desempenho, dando indícios de que quanto mais as empresas adotarem práticas profissionais de gestão, maior serão as suas receitas.

Por fim, em relação ao perfil profissional, observou-se que nas empresas consideradas profissionais a maioria dos empreendedores são artesãos. Já nos outros grupos de empresas constatou-se a presença significativa de empreendedores que buscaram o auto-emprego. Predominantemente, pode-se dizer que as empresas analisadas como incipientes tiveram influência familiar na abertura da empresa, as consideradas moderadas não tiveram influências ou foram influenciadas por colegas de profissão e familiares, e as avaliadas como profissionais não sofreram influências significativas no processo de abertura. As mudanças nas estruturas físicas e nos tipos de serviços oferecidos pelas empresas incipientes e moderadas não se diferenciaram significativamente, no entanto, a maioria das empresas com melhor desempenho mudou apenas os serviços ao longo do tempo de funcionamento. Quanto à dependência dos empregados em relação aos proprietários, constatou-se que naquelas com pior desempenho, na maioria das vezes, é total, sendo que na moderada a dependência é parcial e total e nas empresas profissionais não existe uma dependência bem caracterizada. De maneira geral, as empresas de todos os grupos possuem visão de curto e longo prazo, não sendo este um fator que apresentou diferenciação significativa entre os grupos, exceto nas empresas profissionais, que, contrariando o esperado, apresentaram empresas sem visão para o negócio, o que pode ser justificado pelo fato do segmento estudado ser considerado bastante informal ou mesmo pelo não entendimento da questão pelos respondentes.

Diante do exposto, espera-se que a metodologia apresentada neste trabalho, bem como a forma de operacionalização das variáveis e os próprios resultados possam contribuir com os estudos sobre gestão financeira em pequenas empresas e, ainda, orientar os planos de ação de entidades que apóiam as pequenas empresas. No intuito de possibilitar maior generalização dos resultados, sugerem-se futuros recortes analíticos com a ampliação da amostra ou a extrapolação para outros setores. Ainda, a partir dos agrupamentos gerados, sugere-se a verificação de correlação entre o desempenho das empresas pertencentes aos diferentes grupos e os dados do perfil demográfico e profissional, a fim de identificar se estes aspectos podem influenciar o desempenho das práticas gerenciais adotadas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANCELLIER, E. L. P. de L. **Formulação de estratégias em pequenas empresas:** um estudo em pequenas empresas industriais da grande Florianópolis. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

DORNELAS, J. C. de A. **Plano de negócios:** estrutura e elaboração. Apostila. São Carlos-SP. maio, 1999.

_____. **Empreendedorismo** – Transformando Idéias em Negócios. Editora Campus 3.ed, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIRARDI, B. A., AZEVEDO, L. T.de, FRANKLIN, T. P. **Empreendedorismo e a pequena empresa:** riscos e estratégias. Publicado no XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE, 2001. Disponível em <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>>. Acesso em 16 de agosto de 2008.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, RJ, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em 31 de julho de 2009.

LEONE, N.M.C.P.G. **A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME's)**: à procura de um critério homogeneizador. Revista de Administração de Empresa São Paulo 31 (2) 53-59, abr-jun 1991.

_____. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo v.34, p.91-94, abril/junho 1999.

LONGENEKER, J.G; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Person Education, 1997.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIGLIATO, A. L. T.; ESCRIVÃO FILHO, E. **A pequena empresa e suas especificidades**: uma proposta de classificação fundamentada em um modelo de concepção organizacional. In: VII Seminários em Administração - Semead, 10 e 11 de agosto de 2004, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. Disponível em <http://www.prod.eesc.usp.br/geope/publicacoes/publ_congressos.htm>, acesso em 06 de agosto de 2008.

MINGOTE, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2008. Brasília, DF, 2008. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhoSebrae2008.pdf>>. Acesso em 3 de agosto de 2009.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar**: o caso da Perdigão Agro-industrial S.A. 2002. (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8569.pdf>>, acesso em 06 de agosto de 2008.